

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У
МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ
ПІДГОТОВКИ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним закладом
Кучик Альона Леонідівна

Керівник: *Костюшко Ю. О.*,
кандидат педагогічних наук, доцент

Житомир – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4-7
Розділ I. ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ	8
1.1. Аналіз базових професійних компетенцій майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу	8-16
1.2. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	17-28
1.3. . Особливості формування управлінських професійних компетенцій у майбутніх керівників загальноосвітнього навчального закладу.....	29-37
Висновки до розділу I	37-39
Розділ II. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕЯКИХ ОСНОВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ В ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	40
2.1. Готовність випускників вищого навчального закладу до ефективної практичної роботи.....	40-48
2.2. Стан сформованості професійної компетенції у майбутніх керівників загальноосвітнього навчального закладу.....	49-59
2.3. Модель формування професійних компетенцій у майбутніх керівників в процесі вивчення фахових дисциплін.....	59-65
Висновки до розділу II	
ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ.....	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Загальноосвітній навчальний заклад – ЗНЗ

Навчальний заклад – НЗ

Управлінське рішення – УР

Вступ

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена тим, що в наш час якісна освіта являється основним індикатором життя, інструментом досягнення соціальної та культурної злагоди, економічного зростання.

В умовах прогресивних змін у суспільстві, докорінно змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про зміст та роль управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Також актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, зі специфікою якої ми можемо ознайомитися в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до особистості керівника загальноосвітнього навчального закладу та його управлінської діяльності як управлінця-професіонала.

Ми спостерігаємо за трансформацією сучасної освіти: освітня система поступово відходить від ієрархічної структури; з метою удосконалення здійснюється активна взаємодія навчальних закладів, об'єднання шкіл в межах інноваційних мереж. А це свідчить про те, що висувуються нові вимоги до професійних і особистісних якостей майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу, його готовності бути формальним та не формальним лідером очолюваного ним колективу.

Освіта відіграє важливу роль у моральному, економічному, соціальному розвитку суспільства, особливо у процесі його інформатизації та глобалізації. Найважливішими цінностями сучасної цивілізації та інформаційного суспільства, заснованого на знаннях, стають навчання та компетенції людей.

Проблема професійної компетентності працівників привертає увагу багатьох вчених, адже вона пов'язана з великими якісними змінами, широкомасштабними інноваціями, що ми спостерігаємо у суспільстві, промисловості, економіці, міжнаціональних відносинах. Наприклад, кілька десятиліть тому, людина протягом тривалого періоду використовувала певний набір знань, умінь та навичок, на сьогодні швидкий та бурхливий розвиток

науки і техніки, що супроводжується використанням у всіх сферах людської діяльності інформаційно-комунікаційних технологій, міграційні процеси вимагають формування у випускника вищого навчального закладу наявності не тільки набору певних знань, умінь і навичок, що є основою спеціальності, а й формування також професійно значущих якостей і здатностей особистості.

Професійну компетентність досліджували такі вчені як В. Сластьонін, В. Петрук, О. Коваленко Є. Андрієнко, І. Назарова О. Асмолов і ін. Досліджували у своїх працях проблеми розвитку професійних компетенцій кваліфікованих робітників Л. Сергєєва, Г. Назаренкова, М. Дьяченко та ін.

В ході випереджального, прискореного, інноваційного розвитку освіти і науки, навчальні заклади України, котрі готують майбутні кадри, на сьогодні не можуть лишатись осторонь, а тому вимагають забезпечення умов для самоствердження, розвитку і самореалізації особистості на протязі всього життя. Новітні зміни та технології від майбутніх фахівців вимагають не тільки освіченості, пошуку, активності, а й відповідальності, самостійності, впевненості, вміння жити і працювати в нових умовах, бути соціально зорієнтованими.

Саме від сформованості професійних компетенцій, рівня підготовки майбутнього фахівця залежить успішне виконання соціального замовлення держави на фахівця з високою професійною компетентністю.

Професійне становлення фахівця є центральним компонентом особистісно-орієнтованої професійної освіти, а саме розвиток особистості у процесі професійного навчання, освоєння професії та виконання професійної діяльності.

Актуальність та недостатня вивченість окресленої нами проблеми зумовили вибір теми дослідження **«Формування управлінських професійних компетенцій у майбутніх керівників в процесі професійної підготовки»**.

Мета дослідження полягає в пошуку, теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних порад щодо формування базових професійних компетенцій майбутніх керівників загальноосвітнього навчальних закладів.

Відповідно до мети дослідження нами визначено **основні завдання дослідження**:

1. Визначити сутність поняття "професійна компетентність" та її складових в контексті сучасних досліджень;
2. Проаналізувати сучасний стан формування професійних знань та вмінь майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів та окреслити шляхи вдосконалення їх професійної підготовки..
3. Теоретично обґрунтувати та практично перевірити умови формування професійних знань та вмінь майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладах.
4. Розробити модель формування професійних компетенцій у майбутніх керівників в процесі вивчення фахових дисциплін.

Об'єктом дослідження – є формування професійних компетенцій майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладах.

Предметом дослідження – є зміст та умови формування професійних компетенцій майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Основними методами дослідження є *теоретичні методи*: метод системно-структурного аналізу наукової літератури та проблемно-цільовий метод, які дали змогу показати розвиток педагогічної думки з досліджуваної проблеми; *емпіричні методи*: бесіди з педагогічними працівниками, аналіз документації (статутів, інструкцій, розпоряджень тощо), проведення анкетування педагогічного колективу, аналіз отриманих результатів та отриманої первинної інформації;

Наукова новизна магістерського дослідження:

- розроблено, теоретично обґрунтовано модель формування професійної компетентності в процесі вивчення фахових дисциплін, реалізація

якої базується на наукових дослідженнях управлінського процесу в системі освіти та адаптованих до управління ЗНЗ;

– уточнено зміст понять «компетентність», «професійна компетентність», «компетенція» як теоретичної основи дослідження;

Практична значущість проведеного магістерського дослідження полягає в аналізі стану сформованості професійної компетентності майбутніх керівників спеціальності «Управління навчальними закладами»; розробленні моделі формування професійних компетенцій у майбутніх керівників в процесі вивчення фахових дисциплін;

Апробація результатів. Основні положення й результати дослідження обговорювалися та здійснювалися на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами» (10. 04. 2014 р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Івана Франка); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання в умовах соціально-економічної нестабільності» (28.10.2014р., м.Київ, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами» (28.04.2015 р., м. Житомир, Житомирський державний університет імені Івана Франка);

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 3 одноосібних наукових публікаціях.

Структура дипломної магістерської роботи: обумовлена логікою дослідження, його завданнями і складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ І

ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

1.1. Аналіз базових професійних компетенцій майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу

Головною характеристикою ХХІ століття на сучасному етапі суспільного розвитку стає визначення світовою спільнотою гуманістичного спрямування суспільства, його інтеграція та розвиток, перехід від управління за інтуїцією до наукового управління, яке стало потужним важелем у розвитку усіх сфер суспільства. Адже розвиток сучасного суспільства спирається на освіту, що вважається основою прогресу людства. А це сприяє висуванню принципово нових вимог до всіх її структур, зокрема до керівника освітнього закладу.

Центральною фігурою управління загальноосвітнім навчальним закладом є керівник з його правом приймати те чи інше управлінське рішення.

Як відомо, сутність роботи керівника полягає в перетворенні зовнішнього завдання навчального закладу у внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети в зовнішні завдання для співробітників навчального закладу. Конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та забезпечення якості освіти залежить саме від керівника та його професійної компетентності.

Соціально-економічні умови розвитку держави, що ми в останній час спостерігаємо в країні, та інноваційні процеси зумовлюють необхідність випереджального розвитку освітньої галузі, модернізації управління освітою, якою передбачено «підвищення компетентності управлінців усіх рівнів» [11 с.288-289], а також принципово змінюють суть і механізми людської взаємодії, пріоритети життєвих цінностей та ідеалів, філософію і психологію освіти, роль особистості у суспільстві.

Згідно науково-технічного прогресу, висуваються нові вимоги до рівня професійної кваліфікації, компетентності та управлінської культури керівних кадрів. Сформульовано стратегічні завдання для формування високої кваліфікаційної майстерності керівників на державному рівні, забезпечення професійної самореалізації особистості, визначено основні шляхи, напрями реформування професійної освіти такі, як «розробка професіограм для різних груп професій на рівні досягнень науково-технічного прогресу та складання відповідних кваліфікаційних характеристик» [10, с.4].

Управлінська діяльність як засіб впливу на суб'єктів навчально-виховного процесу, збереження специфіки закладу, його розвиток удосконалення, колектив навчально-виховного закладу в цілому з метою впорядкування є беззаперечною. Підтримку режиму функціонування, збереження відповідної структури навчального закладу, реалізацію державних і регіональних програм розвитку освітньої сфери і мети діяльності системи освіти забезпечує кваліфікована реалізація управлінських функцій.

На сьогодні, недостатньо вивчена проблема управлінсько-педагогічної підготовки у вітчизняному педагогічному досвіді. Тому особливе значення для дослідження мають праці В. Беспалько Ю. Бабанського, С. Батишева, Б.Гершунського П. Гальперіна, Ю. Петрова, Н. Тализіної та ін., в яких розкриваються різні аспекти професійної підготовки фахівців. Аналіз теорій управління з метою визначення ролі і місця, що відводяться в них управлінню кар'єрою керівника, показує, що досить глибоко це питання розроблене в галузях економіки, менеджменту, соціології, психології, в літературі з управління персоналом [52].

Ряд дослідників займаються вивченням і виявленням потенціалу здібностей керівників освітніх закладів [33]. Цей аспект широко представлений у роботах Ю. Васильєва, Г. Габдулліна, В. Кричевського, Ю. Конаржевського, М. Поташника, В. Маслова, Р. Шакурова. Наукові дослідження присвячені проблемі підготовленості керівника до управлінської діяльності представлені в роботах В. Бондаря, Г. Єльнікової, Л. Даниленко, Л. Калініної, В. Маслова,

О. Пічугіної В. Олійника, Т. Сорочан. Такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Н. Бібік, В. Байденко, І. Зязюн, Н. Кузьміна, І. Колеснікова, М. Лук'янова, А. Маркова, О. Овчарук, Є. Рогов, В. Сластьонін, В. Сериков, О. Савченко, М. Степко, Л. Хоружа займалися питаннями формування педагогічної та професійної компетентності.

Аналіз праць з проблеми компетентності (А. Бронська, Т. Гайворонська, І. Зязюн, М. Євтух, А. Маркова, В. Куніцина, Є. Табакова) дозволяє нам розглядати компетенцію як якість особистості, її установки, професійні, педагогічні й психологічні знання і уміння [5,14,24].

Як зазначає С. Клепко у своїх працях, компетентність з'являється внаслідок обізнаності з певною системою фактів, яка передбачає вербальне та невербальне осягнення факту, предмета, яке (осягнення) ми можемо назвати голографічним [28, с. 4].

У сучасній вітчизняній науці професійна компетентність педагога визначається як складна багаторівнева стійка структура психічних рис викладача, що формується внаслідок інтеграції досвіду, теоретичних знань, практичних умінь, значущих для викладача особистісних якостей і має окреслені суттєві ознаки (мобільність, гнучкість і критичність мислення) (С. Демченко) [19, с. 10]; інтегративна якість фахівця, який виявляє готовність до ефективної професійної діяльності (Ю. Пінчук) [48, с. 6]. Форма виконання керівником своєї професійної діяльності, яка зумовлена глибокими знаннями ним властивостей предметів (людина, колектив, група), що змінюються, вільним володінням змістом своєї праці (види діяльності і дії, професійно педагогічні функції, за допомогою яких ці функції реалізуються), а також відповідністю цієї праці професійно важливим якостям самої людини (Є. Павлютенков, В. Крижко) [43, с. 12].

Підкреслимо, що більшість вчених розглядають «компетентність» як оцінну категорію, що характеризує людину як суб'єкта діяльності, її здатності до успішного виконання своїх завдань та повноважень. Напротязі десяти років в українській педагогіці ми спостерігаємо спробу наблизитися до адекватного

розуміння термінів «компетенція» й «компетентність». Компетенція визначалася як «загальна здатність, що базується на досвіді, знаннях, цінностях, здібностях, набутих в процесі навчання. Отже, поняття компетентності не зводиться тільки до знань і навичок, а належить до сфери складних умінь і якостей особистості» [54].

При розгляді фахових компетенцій саме як здатності фахівця відповідної кваліфікації та профілю до здійснення конкретного виду діяльності, яка ґрунтується на певному обсягу знань, умінь та навичок і окреслена колом його функціональних обов'язків, стає очевидним, що ця категорія суттєво відрізняється своєю специфікою від традиційних стандартів освіти [2; 26].

Науковці [47] зазначають, що особливої уваги у процесі розвитку здатності особистості до майбутньої професійної діяльності потребує формування базових професійних компетенцій у процесі вивчення фундаментальних дисциплін. Ці компетенції за своєю сутністю є основою фаху (фахові), центральними та основоутворюючими у структурі яких, згідно із класифікацією І. Бабина, ми визначаємо спеціальні [2].

Здійснення контрольних функцій, організація навчально-виховного процесу, розподіл функціональних обов'язків між членами колективу не можливі без відповідного створення умов праці, визначення місця і функцій кожного педагогічного працівника, що реалізовується за допомогою управління [18].

Отже, ми можемо сказати, що побудова організації навчально-виховного процесу будь-якого ЗНЗ освіти залежить від компетенції керівника.

Поняття *компетенція* (від лат. Competentia) – це відповідність та спільне досягнення, сукупність повноважень (прав, обов'язків) керівника, що визначені не тільки нормами права, а й нормами моралі.

Управлінська компетентність включає складові елементи, що є взаємозалежними, невід'ємними, та які підсилюють існування один одного.

Більш детальніше зміст управлінської компетентності майбутнього керівника ЗНЗ ми можемо розглянути на прикладі таблиці 1.1.

Зміст управлінської компетентності майбутнього керівника ЗНЗ

Таблиця 1.1.

<i>№</i>	<i>Зміст управлінської компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу складає</i>	
1	Загальнокультурна компетентність	містить етичну, духовну, країнознавчу, полікультурну, екологічну, мовну, комунікативну, ілюкативну, лінгвокультурну, валеологічну, здоров'язберігаючу, життєтворчу компетенції.
2	Загальнонаукова компетентність	розглядаємо через реалізацію аналітичної компетенції, компетенції саморозвитку та самоосвіти, прогностичної, дослідницької, інтелектуально-творчої компетенції, компетенції продуктивної діяльності, пізнавально-інтелектуальної, андрагогічної, дискурсивної компетенції.
3	Соціальна компетентність	відноситься організаторська, корпоративна, життєва, конфліктологічна, організаційно-комунікативна, стратегічна, етнопсихологічна, психологічна, соціокультурна, емоційно-вольова, ситуаційна компетенції.
4	Професійно-педагогічна компетентність	реалізовується через загальногалузеву компетенцію, освітню, предметну, предметно-методичну, діагностичну, навчальну, творчу, дидактичну, оцінно-контрольну, функціональну, трудову компетенції.
5	Інформаційно-правова	базується на інформаційно-комунікаційній, інформаційній, правовій, етично-правовій, громадянській, технологічній компетенції

Згідно табл. 1.1, ми розглядаємо управлінську компетентність керівника навчального закладу, як систематизований і цілеспрямований процес, що спрямований на формування у індивіда компетентностей та компетенцій, які вдосконалюються завдяки саморозвитку та з метою ефективного його

функціонування в освітньому просторі, передбачає створення керівника нового типу.

Поняття «управління освітою» ми розглядаємо як цілеспрямовану діяльність територіально функціонуючих установ метою яких є реалізація єдиних і спільних для усіх рівнів функцій щодо створення оптимальних умов праці і навчання та системного механізму їх реалізації.

Поняття «управління» тісно пов'язане із поняттям «управлінська праця». Під «управлінською працею» ми розуміємо професійну діяльність керівних осіб сфери управління освітою, що має два напрями:

- керівництво підзвітними та підпорядкованими інституціями;
- спроможність прийняття законних, обдуманих, справедливих та раціональних управлінських рішень.

Професійна компетентність сучасного кваліфікованого фахівця в сучасній науковій літературі є складним багатокомпонентним поняттям, яке характеризується з точки зору кількох наукових підходів: діяльнісного, професійного, контекстно-інформаційного, соціокультурного, комунікативного та психологічного. Кожний із вище зазначених підходів не вичерпує наукового аналізу проблеми професійної компетентності повністю, а тому всі ці підходи знаходяться у взаємодії один з іншим і взаємодоповнюють один одного.

Розгляд поняття й сутності базової професійної компетентності передбачає розв'язання проблеми співвідношення понять «компетенція» і «компетентність».

Ми погоджуємося з думкою Ю. Ємельянова, що "компетентність" – це рівень освіти соціальних і індивідуальних форм активності, що дозволяє особі в межах власного статусу та здатності успішно функціонувати в суспільстві. У цьому означенні ми відслідковуємо досвід, знання і вміння людини в певній галузі, але, на наш погляд, поняття "компетентність" має більш широкий зміст.

Поряд із поняттям "компетентність" в науковій літературі ми часто можемо спостерігати використання поняття "професійна компетентність". В

своїх працях дослідники поняття "професійна компетентність" трактують по різному.

На прикладі таблиці 1.2. поняття "професійна компетентність" розглянемо детальніше.

Поняття "професійна компетентність"

Таблиця 1.2.

<i>№</i>	<i>Дослідники</i>	<i>Поняття</i>	<i>Трактування поняття</i>
1	А. Маркова	Професійна компетентність	психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, володіння людиною здатністю і умінням виконувати певні трудові функції
2	Т. Браже	Професійна компетентність	ціннісні орієнтації фахівця, мотиви його діяльності, загальна культура, стиль взаємодії з оточуючими, усвідомлення світу навколо себе і себе у світі, здатність до власного самовдосконалення і саморозвитку
3	Г. Курдюмов	Професійна компетентність	система знань, умінь і навиків, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня
4	А. Хуторський	Професійна компетентність	сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу

Отже, професіоналізм управлінської діяльності керівника навчального закладу – це сукупність компетенцій, які формуються в процесі професійної діяльності й дають суб'єкту (керівнику) змогу професійно виконувати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням поставлених педагогічних завдань [52].

Все більший пріоритет серед вимог до керівників навчального закладу одержують вимоги системно організованих моральних, інтелектуальних, комунікативних початків. Це дозволяє успішно організовувати діяльність у економічному, культурному, соціальному контекстах. Таким чином, на сьогодні найважливішим завданням сучасної освіти є її переорієнтація на визначення компетенцій, що забезпечують якість освіти, адекватну вимогам часу.

Проаналізувавши роботи вчених, ми дійшли висновку, що теорія і практика демонструє безліч варіантів класифікацій компетенцій.

Ключові компетенції розглядаються як основний освітній результат і трактуються як міжгалузеві та міжкультурні знання, вміння, здібності, які необхідні для адаптації та продуктивної діяльності в різних професійних співтовариствах. До ключових компетенцій фахівця можна віднести такі, що є універсальними для соціальної адаптації особистості, її вільної орієнтації в сучасному інформаційному та культурному просторах, розвитку її творчого потенціалу. Саме ці компетенції слід вважати загальнозначущими в єдиному освітньому просторі, а отже такими, які будуть сприяти вільному доступу до загальноєвропейських освітніх можливостей і послуг.

Усі ключові компетенції спрямовані на вдосконалення якості навчання і характеризуються такими ознаками та мають такі загальні риси: (див. табл. 1.3.)

Характеристика ключових компетенцій

Таблиця 1.3.

<i>№</i>	<i>Компетенції</i>	
	<i>Загальні риси</i>	<i>Характеризуються такими ознаками</i>
1	здатність до дії в нетиповій виробничій ситуації із врахуванням наявних обставин	- багатофункціональністю, тобто компетенції є ключовими, якщо оволодіння ними дозволяє розв'язувати широке коло проблем професійного та соціального життя

2	компетентність – система, яка складена з окремих підсистем: професійних кваліфікацій, ключових компетенцій або національних професійних кваліфікацій, на основі відбору і аналізу котрих складаються програми і курси навчання	міждисциплінарністю, тобто можуть бути застосовані у різноманітних життєвих та професійних ситуаціях
3	всі складові компетентності і компетентність в їх сукупності можуть бути сформульовані на різних рівнях, що підтверджується відповідними документами про освіту, дозволяє здійснювати професійну діяльність і продовжувати навчання, виключаючи тупиковість системи освіти	багатоаспектністю, тобто поєднують розумові процеси та інтелектуальні вміння

Отже, базовими компетенціями можна назвати такі, якими, по-перше, має володіти кожний член суспільства і які, по-друге, можна було б застосовувати в різних ситуаціях. Першою похідною від терміна "компетенції" виступають "базові компетенції", а другою похідною є "професійні компетенції", які розглядаються як складові професіоналізму.

Сучасний стан розвитку суспільства вимагає від педагогічної та психологічної науки розв'язання складних завдань, спрямованих на розробку засобів, що сприяють розвитку майбутніх професіоналів. Процес підготовки майбутнього фахівця ми розглядаємо не як традиційну форму навчання, а як особистісний розвиток.

Отже, у педагогіці немає єдиного підходу до визначення поняття компетенції, компетентності та їх статусу стосовно один одного.

1.2. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу

Процес реформування системи вищої освіти в Україні передбачає зміни в навчально-виховному процесі ВНЗ. Ці зміни стосуються створення нових освітніх стандартів, оновлення та перегляду навчальних програм, змісту навчально-методичних матеріалів, форм і методів навчання. Пошук нових підходів у навчанні та вихованні студента має бути спрямований на всебічний розвиток особистості як головного суб'єкта сучасного педагогічного процесу. Вища школа завжди була і є одним із основних навчально-виховних інститутів суспільства.

Тому пріоритетним завданням вищої школи є виховання особистості, яка володіє мистецтвом пізнання, мислення та спілкування, організації своєї інтелектуальної та фізичної праці, інтересом до творчого застосування професійних знань, мистецтвом жити за законами моралі, та здатністю до самореалізації у своїй професійній діяльності. ВНЗ, що готують майбутніх фахівців керівного профілю зіштовхуються з проблемами, які тісно пов'язані з інтеграційними перетвореннями в освітній галузі України та Болонським процесом, що висуває ряд вимог стосовно якісної підготовки майбутніх керівників ЗНЗ.

На сьогодні ми спостерігаємо, що більшість педагогічних вищих навчальних закладів своїх студентів не готує до можливої управлінської діяльності та не достатньо виховує основи професійної культури.

При переході вищих навчальних закладів України на багаторівневу підготовку фахівців та введення освітньо-кваліфікаційного рівня - магістр - особа, яка отримала диплом про повну вищу освіту та здобула спеціальні знання та уміння, які є достатніми для того, щоб професійно виконувати завдання інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад, виявив ще низку суперечностей між: новою парадигмою педагогічної освіти, що є спрямованою на підготовку

висококультурного керівника загальноосвітнього навчального закладу, який має бути здатний транслювати систему загальнолюдських і професійних цінностей, та порівняно низьким рівнем сформованості професійної культури сучасного керівника навчального закладу; європейським вимогам, що висуваються до керівників навчальних закладів та відсутністю науково-обґрунтованих педагогічних умов, які у процесі магістерської підготовки забезпечують формування відповідної професійної культури майбутнього керівника.

Для системи освіти особливого значення набуває проблема професійного становлення менеджерів навчальних закладів. Нові запити суспільства вимагають наукового аналізу особистісних і професійних якостей керівника навчального закладу, мотивів управлінської діяльності тощо.

Важливим аспектом розуміння компетентності є її оцінно-світоглядна спрямованість, що характеризує людину як суб'єкт діяльності в системі суспільного розвитку праці. Тут враховано здатність людини до прийняття адекватних і відповідних рішень в проблемних ситуаціях, планування та здійснення дій задля досягнення поставлених цілей, здатність вчитися на помилках та вносити корективи в процес досягнення цілей.

Отже, професійна компетентність – це один із структурних компонентів професійної готовності до конкретного виду діяльності [34, с.67].

Професійні інтереси людини відображають його основні емоційні потреби та свідчать про загальні життєві установки. Вибираючи професію, людина визначає для себе не тільки вид діяльності, але і відповідний їй спосіб життя, соціальні ролі і способи регуляції поведінки. Тому тести визначення професійних інтересів можна використовувати не тільки для вузьких завдань відбору, але і для отримання іншої цінної інформації про особу. Методики, призначені для діагностики мотивів, інтересів, професійних схильностей, установок та ін., як правило, є хорошим інструментом діагностики.

Розвиток – одна з фундаментальних філософських і наукових категорій. Серед аспектів поняття «розвиток» виділяють такі: в основі розвитку лежить

інноваційний процес – процес створення й засвоєння новацій, тобто процес руху до нового стану, причому не випадкового, а об'єктивно необхідного. У словнику Ожегова міститься таке визначення: «Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старої якості до нової, від простого до складного, від нижчого до вищого» [41, с. 572].

За висновком науковця М. Поташника: «розвиток – це зміна, але не кількісна, а якісна (на відміну від росту, удосконалення і т. ін.), причому не будь-яка, а лише позитивна, тобто змінена система з новими властивостями ефективніше, ніж попередня, виконує свої функції або набуває нових функцій (на відміну від регресивних якісних змін, що призводять до розладу системи) [53, с. 181]

Основними умовами розвитку професійної компетентності майбутніх керівників є:

1. *Організаційно-управлінські* (навчальний план, семестрові графіки, складання розкладу, вироблення критеріїв визначення рівня компетентності, матеріально-технічне оснащення освітнього процесу).

2. *Навчально-методичні* (відбір змісту занять, інтеграція різних курсів, виділення провідних ідей).

3. *Технологічні* (контрольно-оціночні, організація активних форм навчання, визначення груп умінь входять у компетентність, використання інноваційних технологій).

4. *Психолого-педагогічні* (здійснення діагностики розвитку студентів, система стимулювання мотивації навчання, визначення критеріїв компетентності).

Отже, виходячи зі сказаного вище, ми можемо зробити висновок, що розвиток не просто еквівалент зміни, а скоріше поступальний рух, що виникає як взаємодія характерних рис й оточуючого середовища.

Постійні зміни у зовнішньому середовищі є тим фактом, який детермінує необхідність постійного розвитку навчального закладу, управління

ним, становлення керівника навчального закладу нового типу. Стабільність розвитку освітнього закладу забезпечується безперервністю усвідомлення та «нарощування» його управлінської культури, що протидіє стереотипності поведінки керівника і діяльності в режимі «автоматичного» управління [7, с. 37].

Здатність керівника до засвоєння морального, соціального, професійного досвіду, перетворення абстрактної можливості на реальне володіння професійним, моральним, соціальним статусом, якостями та функціями є одним із основних чинників розвитку особистості керівника. Виявляється це в процесі самоутвердження і утвердження особистості як суб'єкта управлінської діяльності. Цей нерівномірний і поступальний процес починається з елементарного самовизначення, орієнтації переважно на зовнішні регулятори, а з часом виходить на рівень саморегуляції, самовияву, самоактуалізації.

Протягом життя будь-якій людині доводиться вирішувати завдання трьох видів: 1) професійні - без- посередньо спрямовані на виконання завдань, що по- ставлені перед фахівцем як професіоналом; 2) соціально- виробничі - пов'язані з діяльністю у сфері виробничих відносин у колективі; 3) соціально- побутові - виникають у повсякденному житті та пов'язані з відпочинком, родинним спілкуванням, фізичним і культурним розвитком тощо і можуть вплинути на якість виконання фахівцем соціально- виробничих і професійних задач. За ознакою рівня складності розрізняють три класи задач професійної діяльності майбутніх фахівців: стереотипні, діагностичні та евристичні, яким відповідають різні рівні сформованості знань, умінь і навичок студентів [27].

Припускаємо, що за умови спеціально створених навчальних ситуацій студенти мали б змогу обмінятися власним розумінням тих чи інших тлумачень, уточнити правильність свого бачення навчальних процесів у ході діалогічної взаємодії, перевірити результативність своєї роботи, порівнюючи з результатами інших, що сприятиме створенню успішно-продуктивного навчально-пізнавального середовища.

Таким чином, виникає потреба в удосконаленні навчального процесу у вищій школі з метою цілеспрямованого формування і підвищення рівня професійної компетентності майбутніх керівників, що уможливиться, на нашу думку, за рахунок використання засобів інтерактивних технологій під час вивчення студентами фахових дисциплін. Такий підхід сприятиме набуттю студентами усвідомлених знань (а не зазубрюванню необхідних визначень), формуванню у студентів досвіду виконання певних професійних дій (завдяки використанню фахово-ситуативних моделей на заняттях), обміну цим досвідом шляхом інтерактивної взаємодії, апробації сформованих умінь і навичок в умовах виконання практичних завдань професійного спрямування. Відтак актуалізується обґрунтування педагогічних умов застосування засобів інтерактивних технологій у процесі формування професійної компетентності майбутніх керівників.

На сучасному етапі розвитку держави «уміння управляти» займає особливе місце в житті людей. Дослідник Герберт А. Саймон зауважив, що управління – це знання про те, як маніпулювати іншими людьми, – як примусити їх зробити те, що вам потрібно, але управління не може існувати поза мораллю. Тому особливо гостро постало питання про рівень професіоналізму керівників навчальних закладів, їхні особистісні та професійні якості, моральні цінності, культуру мислення, вміння вести за собою людей. Якщо керівник прагне до самовдосконалення з метою розвитку тих особистісних якостей, які необхідні сучасному керівникові та знає які пред'являються до нього вимоги, то ефективність управління навчальним закладом буде підвищуватися.

Огляд наукової літератури засвідчує наявність значної кількості праць науковців з цієї теми. Найбільш важливі питання, що стосуються особистісно-ділових та професійних якостей управлінців, розглядають у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні науковці: В. Маслов, В. Бондар, Р. Вдовиченко, Л. Васильченко, А. Гаврилюк, А. Файоль, Ф. Тейлор, А. Китов, В. Ургукін, Н. Шмельов, М. Лагунова, Н. Нижник, Л. Пашко, І. Резакович, В. Шатун,

Л. Туріщева, С. Фролов. Зокрема, В. Олійник, Л. Даниленко М. Красовицький, С. Крисюк досліджували питання вдосконалення змісту роботи з підвищення кваліфікації керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів.

Удосконаленню управлінської та фахової майстерності керівників навчальних закладів присвятили свої роботи В. Бондар, В. Маслов. Систему неперервної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів досліджували Л. Даниленко, В. Олійник, О. Галаган, Б. Гершунський.

Велику роль в організації ефективної роботи навчального закладу відіграє її керівник. Він має бути здатним приймати сміливі рішення, творчо вирішувати проблеми колективу (як виробничі, так і особистісні), дбати про його добробут.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності. Організаторська діяльність директора навчального закладу спрямована на формування педагогічного колективу, колективу однодумців. У цій роботі особливу роль відіграють особистісні якості керівника – його професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах школи, вчителів та учнів, вміння ставити завдання і добиватися їх рішення.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує об'єктивна потреба в сприянні особистісному розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів їх особистісних та професійних якостей як неодмінній умові їх професійного вдосконалення, визначення провідних соціально-психологічних механізмів й умов, що ініціюють особистісний розвиток управлінців на різних етапах їх професійної діяльності.

На думку Г. Єльнікової, поняття «культура управлінської праці» містить такі різновиди культури: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу та специфіки навчального закладу [20].

Вчені виділяють сучасні *вимоги до керівника* навчального закладу, його професійних знань і вмінь, позитивного досвіду педагогічної діяльності, його

професійних і особистісних якостей: організованість, комунікативна обізнаність, переконливість, наполегливість, відповідальність, впевненість у власних діях, винахідливість, висока моральність, толерантність, чуйність, гуманність, доброта, справедливість, відповідальність, комунікабельність, оптимізм, прагнення самовдосконалення тощо [4; 7; 20].

Можна виділити такі необхідні *професійні знання*: знання сучасних теорій та моделей освітнього менеджменту, інноваційних технологій, стилів управління, методів підвищення ефективності керівництва та якості освітніх послуг, основних принципів менеджменту в освітніх організаціях тощо. [7].

Професійними вміннями, у даному випадку, виступають: установлення ділових контактів, організація та планування діяльності навчального закладу, управління конфліктами, делегування повноважень, створення спеціальних умов для повноцінного розвитку педагогічного персоналу й учнівського колективу, прийняття управлінських рішень тощо. Важливим є взаємозв'язок *професійних і особистісних* якостей керівника навчального закладу [7].

Отже, ключовими у цій схемі є професійні й особистісні якості керівника, які визначають його здатність оптимально використовувати свої знання і вміння, що реалізуються у функціях професійної діяльності. Зазначимо, що під функціями професійної діяльності керівника навчального закладу ми розуміємо відокремлені *напрями керівництва*, які повинні бути забезпечені управлінськими діями.

Основними функціями вважаємо: організацію, планування, координацію, прогнозування, прийняття та виконання управлінських рішень, регулювання та коригування роботи закладу, активізацію та мотивацію педагогічної діяльності, контроль і корекцію навчально-виховного процесу. Структура професійної компетентності майбутнього фахівця може бути розкрита через педагогічні вміння, які він одержує, а вміння розкриваються через сукупність послідовно розвиваються дій, заснованих на теоретичних знаннях і спрямованих на вирішення педагогічних завдань.

Зміст теоретичної готовності фахівця нерідко розуміється лише як певна сукупність психолого-педагогічних і спеціальних знань. Але формування знань - не самоціль. Знання, що лежать в структурі досвіду фахівця мертвим вантажем, не будучи до того ж зведеними в систему, залишаються нікому не потрібним надбанням. Ось чому необхідно звернення до форм прояву теоретичної готовності. Такою є теоретична діяльність, у свою чергу виявляється в узагальненому умінні педагогічно мислити, що передбачає наявність у фахівця аналітичних, прогностичних, проєктивних, а також рефлексивних умінь.

Зміст практичної готовності фахівця виражається у зовнішніх (предметних) уміннях, тобто діях, які можна спостерігати. До них відносяться організаторські та комунікативні вміння. Організаторська діяльність педагога забезпечує залучення учнів до різних видів діяльності та організацію діяльності колективу, що перетворює його із об'єкта в суб'єкт виховання. До організаторських вмінь відносять мобілізаційні, інформаційні, розвиваючі і орієнтовані.

Педагогічний моніторинг є об'єднуючим початком соціологічного, психологічного та управлінського моніторингу з метою отримання цілісного уявлення про особистості студента. Такий комплексний підхід до вивчення особистості студента, навчальної ситуації і т. д. спрямований, перш за все, на осмислення реальних навчальних можливостей: ступеня навченості, здатності до навчання, пізнавальних і особистісних інтересів, мотивів навчання, а також на встановлення дидактичних причин слабкої успішності, ступеня задоволеності студентів і педагогів освітнім процесом, емоційного стану учнів, характеру взаємин.

Як зазначає Л. Даниленко, керівники навчальних закладів не готові до перспективного розвитку, а головним у своїй діяльності вважають вирішення завдань поточного функціонування. [17, с. 32].

Адже, якщо людину постійно привчати засвоювати обсяг відповідних знань та навичок у готовому вигляді, через деякий час вона стане не тільки

нездатною проявити особисті здібності і якості, але взагалі не зможе їх проявляти. Для планування розвитку системи необхідно будувати модель її майбутнього. Складність цього завдання в тому, що керівники навчальних закладів є носіями певних стереотипів, які при нових суспільних змін та умов необхідно подолати. Безперервна освіта, саморозвиток та самоосвіта керівників є засобами розвитку професійних якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу. Висвітлимо їх детальніше.

На сьогодні ідея безперервної освіти людини протягом усього її життя отримала поширення у всьому світі. Безперервна освіта як принцип, на якому ґрунтується організація всієї системи освіти в цілому й, отже, кожної складової її частини, визначається по суті всіма вченими й діячами освіти. Цією ідеєю керується у своїй діяльності міжнародна організація ЮНЕСКО. За означенням одного з відомих вчених цієї організації Р. Дарве, «безперервна освіта – це процес особистого, соціального і професійного розвитку індивіда протягом його життя. Ця ідея поєднує формальне і неформальне навчання, яке здійснюється з метою придбання і удосконалення профосвіти» [18, с. 32].

Досліджуючи проблеми безперервної освіти, А. Владиславляєв дає таке визначення: «Під безперервною освітою ми розуміємо систематичну, цілеспрямовану діяльність щодо отримання й удосконалення знань, умінь і навичок як у будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладах, так і шляхом самоосвіти» [12, с.33].

Значний внесок у розробку безперервної освіти було здійснено в наукових працях В. Андрущенко, Н. Бібік, С. Гончаренка, Т. Десятова, І. Зязюна та інших.

Дослідження неперервної освіти дає підстави стверджувати, що саме безперервність є стимулом професійного розвитку особистості. У базовому стандарті України відмічається, що підготовка сучасного керівника навчального закладу має бути багаторівневою та варіативною, залежно від базової підготовки директора та його професійної компетентності.

Спроба забезпечити своєчасну адаптацію керівних і педагогічних кадрів освіти до змін у змісті й організації їхньої праці знайшла втілення в ідеї неперервної післядипломної освіти. За діючим законодавством України, керівники освіти, навчальних закладів і педагогічні працівники повинні раз у п'ять років підвищувати свою кваліфікацію в системі післядипломної педагогічної освіти.

Одним з основних завдань системи післядипломної педагогічної освіти, щодо освіти директорів загальноосвітніх навчальних закладів є надання знань керівникам освіти як менеджерам-фахівцям у галузі управління, що оцінюються лише за їх компетентністю та професійними здібностями.

В системі перепідготовки керівників навчальних закладів існує безліч методів навчання (метод розробки шкільної документації, метод аналізу конкретних ситуацій, ситуація-вправа, ситуація-оцінка, ситуація-проблема, ситуація-ілюстрація, метод ігрового моделювання (ділова гра)) та навчально-професійних ситуацій (ситуації з явно вираженою суперечністю, ситуації на пошук способу вирішення, ситуації на виявлення суперечності та формулювання проблеми, ситуації з неконкретно представленою інформацією, ситуації на оптимізацію, ситуації на прогнозування, ситуації на рецензування, ситуації, направлені на розвиток логіки, комунікативно-творчі ситуації), які впливають на розвиток їх професійних якостей.

Як свідчить досвід, застосування методу конкретних ситуацій і ділових ігор розвиває гнучкість аналітичного та конструктивного мислення, здатність приймати рішення в умовах, що змінюються, творчий підхід у прийнятті управлінських рішень, сприяє розширенню соціального світогляду особистості, дозволяє з максимальною ефективністю використовувати знання і вміння колективу, який очолює керівник. Через вирішення навчально-професійних ситуацій у системі безперервної освіти розвиваються інтелектуально-евристичні, інтелектуально-логічні, творчі, комунікативні, та морально-етичні якості керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Визначальною умовою самоосвітньої діяльності керівника є забезпечення «навчання протягом життя». Найважливішим завданням самонавчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів є засвоєння фахових знань, поглиблення професійної компетентності, постійний розвиток управлінських якостей.

Самоосвіта – ознайомлення з новинками педагогічної та наукової літератури, методичними посібниками, інструкціями, наказами управління освіти є також одним із шляхів підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Найважливішим елементом продуктивної роботи керівника є вміння контролювати свій час. Їм варто бути націленими не на виконання роботи, а на кінцевий результат.

Саморозвиток керівника загальноосвітнього навчального закладу – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки в тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є: здатність до саморозвитку; внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх рішення та мотивація на себе; розуміння змісту та методичних основ саморозвитку. Слід зазначити, що не може бути саморозвитку без прагнення виконувати свої службові функції ефективно і якісно.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності – процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у керівника школи вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних

якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар'єру і досягнути успіху в процесі перетворень.

Отже, саме система неперервної освіти, самоосвіта та саморозвиток керівників загальноосвітніх навчальних закладів є стимулом професійного розвитку особистості. Визначальною умовою самоосвітньої діяльності керівника є забезпечення «навчання протягом життя». Найважливішим завданням самонавчання керівників загальноосвітніх навчальних закладів є засвоєння фахових знань, поглиблення професійної компетентності, постійний розвиток управлінських якостей.

Визначальною сутністю людей науки, як вважав видатний педагог минулого, В. Вернадський, є наукова віра у поєднанні з енергією самостійної наукової думки. Важливим чинником піднесення ефективності роботи вищої школи вчений вважав дійову силу слова викладача. «Нема нічого, - як стверджував він,- що діяло би сильніше живого вільного слова, слова людини, яка вірить усією душею в те, що говорить, людини, яка хоче, щоб всі т, які слухали її, повірили у те, у що вона вірить, бажали того, чого вона бажає, знали те, що вона знає» [31, с.211].

Високо ставив В. Вернадський тих викладачів, які були наділені даром живого слова, духовною енергією, чулістю, здатністю захоплювати слухачів, спрямовувати їх на все добре, порядне, чесне. Такі люди народжуються не часто, але вони так потрібні у центрах інтелектуального життя, «де сходяться сотні, сотні людей, котрі розійдуться у всі кінці рідної землі і там будуть працювати в ім'я того, що знайшли в цих центрах» [31, с.213].

Таким чином, через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток морально-етичної культури відбувається процес професійного становлення менеджера освітнього закладу.

1.3. Особливості формування управлінських професійних компетенцій у майбутніх керівників загальноосвітнього навчального закладу

Пріоритетним завданням сучасної системи освіти – є підготовка кваліфікованого та конкурентоспроможного фахівця, який не лише володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й може практично застосувати їх для успішного досягнення поставленої мети. За таких умов якісна професійна освіта має забезпечувати формування сукупності інтегрованих знань, умінь та якостей особистості - професійну компетентність фахівця. Тому актуальною є проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців, зокрема менеджерів освіти.

Зміни соціально-економічних умов, що відбулися у суспільстві призвели до прогресивних перетворень у системі професійної освіти. Однією з особливостей сучасного етапу розвитку освіти є підготовка менеджерів освіти.

В умовах розширення функцій освітніх систем, орієнтації освіти на гуманізацію і професійно-особистісний розвиток суб'єктів педагогічних систем, найбільш затребуваними в освітньому закладі є не просто висококваліфіковані педагоги, а фахівці, здатні досліджувати навчально-виховний процес, планувати стратегії і тактики розвитку освітнього закладу та шляхи особистісно-професійного розвитку учнів, ухвалювати самостійні рішення, здійснювати корегувальну і контрольну-оцінюючу діяльність.

Сучасний керівник освітнього закладу повинен мати такі якості особистості як готовність до безперервного розвитку, креативність, здібність до взаємодії, мобільність, аналітичні, прогностичні та інші здібності.

Особливу роль в процесі навчання студентів магістратури за спеціальністю „Управління навчальним закладом” відіграє управлінсько-педагогічна підготовка, що передбачає оволодіння обсягом знань з управління, економіки, психології, педагогіки. В умовах інноваційного розвитку освіти, необхідності впровадження управлінських механізмів в освітню практику проблема управлінсько-педагогічної підготовки стає особливо актуальною. У

зв'язку з цим зростає інтерес до проблеми управлінсько-педагогічної підготовки, адже управлінсько-педагогічна діяльність керівників освітніх закладів дозволяє забезпечити підвищення якості освіти, організувати такий процес навчання і виховання, при якому досягається найбільша його ефективність.

Отже, постає питання формування професійної компетентності у підготовці керівника закладу освіти, здатного відповідати на сучасні запити суспільства в галузі освітнього менеджменту. Л. Даниленко, Л. Карамушка вбачають у професійній компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей.

Відповідно авторами визначені такі компоненти професійної компетентності керівника ЗНЗ:

- *знання*, необхідні для педагогічної спеціальності або посади;
- *уміння і навички*, необхідні для успішного виконання функціонально- посадових обов'язків;
- *професійні, ділові та особистісно - значущі якості*, що сприяють всебічній реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- *загальна культура*, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- *мотивація професійної діяльності* [42].

Професійну компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу В. Маслов розглядає як систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних і технологічних умінь, необхідних особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, а також відповідні моральні й психологічні якості.

З цих позицій дослідник кожен функцію управлінської діяльності керівника ЗНЗ визначає певним обсягом знань та класифікує таким чином: методологічні, нормативні, загальнотеоретичні (психолого-педагогічні), організаційно-методичні, конкретно-посадові [33].

Т. Сорочан вбачає змістову сутність професіоналізму управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу у таких компетенціях:

- функціональна компетенція, що полягає у відтворенні традиційного для школи управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;
- соціально-педагогічна компетенція, що полягає в управлінні школою як соціальною системою;
- соціально-економічна компетенція, що полягає в управлінні школою в умовах ринкових відносин, оволодінні менеджментом і маркетингом в освіті;
- інноваційна компетенція, що полягає у спрямованості на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;
- фасилітативна компетенція, що полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики [52].

Компетенція - це сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду), відчужена, наперед задана соціальна вимога (норма) до освітньої підготовки особи, яка необхідна для її якісної продуктивної діяльності в певній сфері [55, с. 141].

Компетентність – це інтегративна характеристика особи, що відображає готовність і здатність людини мобілізувати набуті знання, вміння, досвід і способи діяльності та поведінки для ефективного вирішення завдань, які виникають перед нею в процесі діяльності. Компетентність означає стійку здатність до діяльності зі знанням справи, що включає: глибоке розуміння суті виконуваних задач і проблем, що розв'язуються; знання досвіду, що наявний у даній галузі, активне володіння його кращими досягненнями; вміння вибирати засоби і способи дії, адекватні конкретним обставинам; почуття

відповідальності за досягнуті результати; здатність учитися на помилках і вносити корективи в процесі досягнення цілей [6].

Категорія «професійна компетентність» визначається головним чином рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивованими прагненнями до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи [15].

Слід відзначити, що проблема управлінсько-педагогічної підготовки недостатньо вивчена у вітчизняному педагогічному досвіді, теоретичне і практичне вирішення деяких питань в області педагогічного менеджменту не виходить за рамки розробок окремих педагогічних завдань. Важливим чинником у розробці проблеми є інтеграційний, багаторівневий, безперервний ієрархічний характер управлінсько-педагогічної підготовки. До сфери управлінсько-педагогічної підготовки залучаються всі галузі управлінської і педагогічної діяльності, особливості освітніх процесів, що додає ще більшу вагомість педагогічному аспекту даної проблеми.

Тому особливе значення для дослідження мають праці Ю. Бабанського, С. Батишева, В. Беспалько, П. Гальперіна, Б. Гершунського, Ю. Петрова, Н. Тализіної та ін., в яких розкриваються різні аспекти професійної підготовки фахівців. Аналіз теорій управління з метою визначення ролі і місця, що відводяться в них управлінню кар'єрою керівника, показує, що якнайповніше це питання розроблене в галузях економіки, менеджменту, соціології, психології, в літературі по управлінню персоналом.

Аспекти соціального управління проаналізовані як вітчизняними вченими (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Кузьмін, В. Садовський), так і зарубіжними дослідниками (М. Альберт, Г. Кунц, А. Файоль). Теоретичні основи і практичні рекомендації по управлінню кар'єрою керівників виробничих галузей розглянуті в роботах М. Доришевої, Л. Івановської, Є. Комарова, І. Ладанова, І. Ліпсіца, М. Мескона, С. Сайбея, С. Шекшні, П. Шеметова, Лі Якоккі.

Багато дослідників займаються вивченням і виявленням потенціалу здібностей керівників освітніх закладів. Цей аспект широко представлений у роботах Ю. Васильєва, Г. Габдулліна, Ю. Конаржевського, В. Кричевського, В. Маслова, Р. Шакурова. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти розглянуті в працях В. Мельника [37]. О. Сорокою представлена модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [51].

Проблемі підготовленості керівника до управлінської діяльності присвячені наукові дослідження Ф. Аунапу, Г. Дмитренко, Л. Калініної, В. Маслова [33], О. Пічугіної, І. Раченко, Т. Сорочан [52].

Сучасний навчально-виховний процес у вищих навчальних закладах розвивається як соціально-педагогічна система, де суб'єкти цього процесу носять колективний характер, де зростає роль особистості, індивідуальності викладача і студента, а, відповідно, і механізмів регуляції міжособистісних і ділових відносин в колективі. Це вимагає від майбутнього керівника глибоких знань в галузі соціальної психології спілкування, загальної і професійної педагогіки, педагогіки управління освітнім закладом. Стає все більш важливим відхід від авторитарних, адміністративних методів управління і перехід до економічних і психолого-педагогічних методів управління, що стимулюють творчу активність викладача, студента, їх прагнення до самоосвіти, самоудосконалення і більш високих результатів їх спільної праці.

Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив [13, с. 63].

Вітчизняні дослідники (Б. Косов, В. Лозниця) виділяють наступні риси успішного керівника (Таблиця 1.5.) [29; 32].

Якості успішного керівника

Таблиця 1.5.

Групи якостей	Якості керівника
Психологічні	Прагнення до лідерства, здатність до керівництва; вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; стійкість проти стресу; адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов
Інтелектуальні	Прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення і професійна предметність; мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним; психологічна освіта
Професійні	Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; уміння заохочувати персонал за гарну роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, ініціатива, підприємливість
Соціальні	Уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі

	<p>посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між „молотом” і „ковадлом”; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, прийнятих організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій</p>
--	---

Практичний аспект підготовки керівника освітнього закладу включає формування особистісно-професійних якостей, умінь і навичок реалізації методологічних, теоретичних і методичних знань. Всі ці аспекти між собою взаємопов'язані. Методологічні знання є умовою системного засвоєння знань і формування наукового світогляду, служать засобом підготовки до самоосвіти і засобом усвідомленого вибору управлінських рішень та вирішення продуктивних завдань, впливають на формування особистісного компоненту теоретичного мислення.

Існуюча характеристика готовності керівника загальноосвітньої установи до управління спрямована, насамперед, на оновлення, поповнення і поглиблення наявних знань, фіксує необхідні спеціалістові знання, уміння, якості, обов'язки, розкриває взаємозв'язки, співвідносячи посадові обов'язки з конкретними знаннями, уміннями. Таким чином, специфіка формування готовності керівника освітнього закладу до виконання професійних обов'язків полягає в тому, що вона здійснюється відповідно до особливостей управлінської діяльності [44, с. 210].

Сучасний керівник освітнього закладу – фахівець, що вже має певний рівень сформованих умінь. Проте практика показує, що управління процесами розвитку кадрових ресурсів системи освіти, навчальних закладів тривалий час перебувала в ізоляції від теорії управління у сфері виробництва і бізнесу. В той час, коли виробничі і сервісні компанії працюють на основі менеджменту розвитку людських ресурсів, органи управління освітою продовжують обходитися традиційним для минулих епох відділом кадрів. Практична

реалізація пріоритетів сучасної освіти вимагає від системи управління освітою нових умов до організації професійного зростання керівників.

Спеціальні дослідження свідчать про те, що професійні уміння керівника освітнього закладу мають багато загального з уміннями педагога, але при цьому мають і свої специфічні відмінності, які визначаються переважно особливостями функцій керівника. При цьому уміння розглядається як компонент діяльності, в якому втілюються знання і навички. В порівнянні з навичками, вважає В.О. Сластьонін, уміння мають велику рухливість, носять свідомий характер виконання дії з можливістю переходу в творчість [50, с. 21].

Ефективність діяльності керівника освітнього закладу забезпечується не тільки управлінським, але й, значною мірою, рівнем розвитку процесуального компоненту. Ми вважаємо, що вже в стінах вищого педагогічного навчального закладу під час навчання в магістратурі майбутній керівник повинен оволодіти системою психологічних і практичних дій, професійними уміннями, які необхідні для доцільної регуляції його діяльності.

В умовах переходу країни до ринкових стосунків основоположною складовою існування освітніх закладів, є рівень кваліфікації керівних кадрів. Назріла необхідність зміни поглядів на процес підготовки керівників освітніх закладів, а також на технологію підвищення кваліфікації працюючих керівників в нових соціально-економічних умовах.

Така необхідність обумовлена наступними чинниками:

- зростанням самостійності, автономії освітнього закладу;
- зростанням відповідальності освітніх закладів перед споживачами освітніх послуг – батьками;
- забезпечення якості освітніх послуг.

До теперішнього часу удосконалення підготовки керівника слідувало за зміною роботи освітнього закладу. В результаті мала місце невідповідність між рівнем підготовки спеціалістів і вимогами освітніх закладів.

Практикою доведено, що система педагогічної освіти тільки тоді виправдовує соціальні очікування, коли забезпечує створення умов для

„випереджаючого” формування готовності майбутнього керівника до професійної діяльності. Учені справедливо пов’язують резерви підвищення якості освіти з рішенням стратегічних проблем системи підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. До таких проблем відноситься, насамперед, досягнення цілісності освітньо-виховного процесу. Суть цілісного педагогічного процесу полягає в підпорядкуванні його компонентів і функцій основній меті – формуванню цілісної особистості керівника.

Нині вчені вважають за необхідне здійснити перехід від одностороннього відображення особистості керівника, тобто виключно його професійних знань і умінь, до опису його особистості як професіонала. Особистісна позиція керівника закладу освіти, його професійні знання і уміння повинні формуватися на якісно новому рівні. В основі діяльності майбутнього керівника повинна лежати складна система його професійних і особистісних установок, стереотипів. При цьому важливо націлити всю роботу на корегування або вдосконалення професійно значущих переконань і ціннісних орієнтацій майбутнього керівника.

Висновки до розділу I

З першого розділу, нами виокремлено, що процес формування та розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу буде ефективним за умов створення єдиних науково-теоретичних підходів щодо його реалізації впродовж професійної підготовки у вищих педагогічних навчальних закладах й професійного становлення на посаді керівника загальноосвітнього навчального закладу та розробки відповідної технології, яка активізуватиме діяльність керівника у напрямі забезпечення самоаналізу, саморегулювання, особистісного і професійного саморозвитку та самореалізації.

Усе вищесказане дозволяє нам зробити наступні висновки: удосконалення змісту навчання є однією із важливих умов подальшого

покращення роботи при підготовці майбутніх керівників навчальних закладів. Процес навчання не має зводитись в основному до запам'ятовування фактів, визначень, правил, понять, тобто до тренувань механічної пам'яті. Формування управлінської компетентності має бути спрямованим на всебічний розвиток особистості, його психічних функцій, виробіток узагальнених умінь.

Таким чином, правильна організація процесу управлінсько-педагогічної підготовки майбутніх керівників освітніх закладів, що навчаються в магістратурі за спеціальністю „Управління навчальним закладом» сприятиме формуванню їх „педагогічного бачення” і самовизначення в діяльності. При цьому, як наслідок, відбуватиметься осмислення цілей діяльності, формування самостійного стилю управління, вироблятися педагогічна „Я-концепція”, закладатися основи творчої індивідуальності керівника. Що стосується перспектив подальших розвідок у цьому напрямі, то проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів даної наукової проблеми. Подальшого наукового пошуку потребують питання, пов'язані із розробкою і впровадженням управлінсько-педагогічних технологій підготовки керівників освітніх закладів у навчальний процес ВНЗ.

У результаті аналізу складових компонентів професійної компетентності спеціаліста можна зробити такі висновки:

- професійна компетентність фахівця вищого навчального закладу базується на сукупності діяльнісно-рольових і особистісних (суб'єктно-діяльнісних) характеристик;
- особливості реалізації навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах накладають свою специфіку на компоненти професійної компетентності педагога вищої школи;
- на сучасному етапі розвитку системи освіти професійна підготовка у вищій школі представлена більшою мірою формуванням діяльнісно-рольового компонента професійної компетентності викладача вищого навчального закладу.

Професійна компетентність як складова професійної культури педагога, основа його професіоналізму й майстерності забезпечує успішність професійного розвитку фахівця та проявляється в різних видах педагогічної діяльності.

Базовим компонентом професійної компетентності викладача вищого навчального закладу є психолого-педагогічна компетентність як цілісний, динамічний особистісно-професійний феномен, що забезпечує його професійну самоорганізацію відповідно до вимог науково-педагогічної діяльності.

Психолого-педагогічна компетентність представлена діяльнісними та особистісними компонентами, механізмами й процесами їх свідомої генералізації та прояву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]. Акмеология: Учебное пособие/ А.Деркач, В.Зазыкин. - СПб, Питер, 2003. - 256 с.: ил.- (Серия «Учебное пособие»)

[2]. Бабин І. І. Формування системи забезпечення якості вищої освіти / І. І.Бабин //Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу / Болонський процес: зближення, а не уніфікація (документи і матеріали 2003-2004 рр.) / За ред. В. Г. Кременя / І. І. Бабин. – Тернопіль: Вид- во ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2004. – С. 109-117.

[3]. Бодалев А. А. Личность и общение. – М.: Педагогика, 1983.–272 с.

[4]. Бойко І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури / І.І.Бойко //Педагогічний дискурс. – 2008. – № 5. – С. 8–14.

[5]. Бронська А. Методична компетенція викладача як об'єкт тестування / Бронська А. //Дивослово. – 2000. -№2.- С. 21-23

[6]. Василенко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Василенко, І. В. Гришина. – Х.: Вид.група «Основа», 2006. – 208 с.

[7]. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Васильченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1181/>.

[8]. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с. (Б-ка журн. «Управління школою». Вип. 3 (51)).

[9]. Васильченко Л.В. Профессиональная компетентность руководителя школы./ Л.В.Васильченко, И.В.Гришина. - Х.: Вид.група «Основа», 2006. - 224 с.

[10]. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність директора школи. – Х.:Вид. група «Основа», 2007.-112 с.

[11]. Верховна рада України. Комітет з питань освіти і науки і освіти: Законодавчі акти України з питань освіти. – К.: Парламентське вид-во, 2004.- с.288-289.

[12]. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника [Текст]. / Т.Б. Волобуєва . – Х. : Основа, 2005. – 96 с.

[13]. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М.Вудкок, Д.Френсис. – М., 1991. – 121 с.

[14]. Гайворонская Т.А. Развитие профессионально-педагогической компетентности преподавателя иностранного языка в межкультурном пространстве <http://rspu.edu.ru/li/journal/gaivoronskaya/htm>.

[15]. Гелбутівська Т. Алгоритм розвитку життєвої компетенції [Текст]: круглий стіл / Т. Гелбутівська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003 – № 3. – С. 74-75.

[16]. Григора В.В. Управління навчальним закладом / Григора В.В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. – Ч. 2. – Харків : Основа, 2003. – 258 с.

[17]. Даниленко Л.І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посібник [Текст]./ Л.І. Даниленко. – К.: Міленіум,2004.– 272 с.

[18]. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.

[19]. Демченко С.О. Розвиток професійно-педагогічної компетентності викладачів спеціальних дисциплін вищих технічних закладів освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / С.О. Демченко. – Кіровоград, 2005. – 20 с.

[20]. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність: методичні матеріали / Г.В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с.

[21]. Закон України «Про загальну середню освіту»: за станом на 1 жовт. 2010 р. / Верховна Рада України // Освіта України : нормативна база. – К. : КНТ, 2010. – С. 93–116.

[22]. Закон України «Про Національну доктрину розвитку освіти»: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 [Електронний ресурс] / Президент України. – Офіційне Інтернет-представництво Президента України, 2004. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/>.

[23]. Зеер Э.Ф. Профориентология: Теория и практика: Учебное пособие для высшей школы / Э.Ф.Зеер, А.М.Павлова, Н.О.Садовникова. - М.: Академический Проект, Екатеринбург: Деловая книга, 2004.

[24]. Зязюн І.А. Культурологічна функція виховання студентів педагогічного вузу / Зязюн І.А. // Вища педагогічна освіта. - 1994. - № 7. - С. 52-58.

[25]. Карамушка Л. Психологія управління: Навчальний посібник. /Л.Карамушка. - К.: - Міленіум, 2003. – 344 с.

[26]. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін.] ; заг. ред. О. В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – 112 с. – (Бібліотека з освітньої політики).

[27]. Комплекс нормативних документів для розроблення складових системи стандартів вищої освіти (Додаток 1 до наказу Міністерства освіти України від 31.07.1998 р. № 285 зі змінами та доповненнями) // Вища освіта: Інформаційний вісник. - 2003. - № 10. -С. 5-82.

[28]. Клепко С.Ф. Компетентезація освіти: обмеження і перспективи / С.Ф. Клепко // ПостМетодика. – 2005. – № 2 (60). – С. 2 – 9.

[29]. Косов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б.Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 126-130.

[30]. Кузьмина Н. Предмет акмеологии./Н.Кузьмина. - СПб,2000,186 с.

[31]. Лещенко А., Лещенко М. Володимир Вернадський і його просвітницько-педагогічна діяльність / А. Лещенко, АПН України, Інститут педагогіки та психології. – К.: АСМІ, 2003. – 292 с.;

[32]. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / В.С.Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК, Екс. об.», 2001. – 512 с.

[33]. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами:навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

[34]. Маркова А. Психология профессионализма/ А.Маркова. - М., 1996.- 308 с.

[35]. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І.Мармаза. - Х.: Видав. Група «Основа», 2007. - 448 с. - (Серія «Адміністратору школи»).

[36]. Мельник Е. В. Содержание коммуникативной компетентности педагога // Психология и школа. - 2004. - № 4. - С.36-42.

[37]. Мельник В.К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти / В.К.Мельник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 85-88.

[38]. Мірошніченко О.А. Діагностика особистості майбутнього психолога / О.А. Мірошніченко // Видавництво Житомирського державного університету. – 2011. – 178 с.

[39]. Моделирование деятельности специалиста на основе исследования / Под. ред. Е.Э. Смирновой. – Л.: Ленинградский гос. ун-тет, 1984. – 177 с.

[40]. Москальова Л. Професійне становлення у практиці управління / Л. Москальова, Ю. Шевченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1079/>.

[41]. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка : 8000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова; Акад. наук, Ин-т русск. яз. им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополн. – М.: Азбуковник, 1999. – 693 с.

[42]. Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

[43]. Павлютенков Є.М., Організація методичної роботи / Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко. – Х.: Вид. група „Основа”, 2005. – 80 с.

[44]. 1. Педагогіка вищої школи і вищої освіти: курс лекцій для магістрів / І.П.Аносов, Т.Ф.Бельчева, М.В.Елькін, М.І.Приходько та ін. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2009. – 316 с.

[45]. Педагогика: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Под ред. Ю.К. Бабанского. – М.: Просвещение, 1983. – 608 с.

[46]. Пермінова Л. Концептуальна модель професійних умінь керівника сучасної школи / Л.Пермінова // Післядипломна освіта в Україні. - 2006. - № 2(9). - С.19-24

[47]. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування базових професійних компетенцій у майбутніх фахівців технічних спеціальностей : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія та методика професійної освіти" / В. А. Петрук. – К., 2008. – 37 с.

[48]. Пінчук Ю.В. Система професійної компетентності вчителя-логопеда: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.03 „Корекційна педагогіка” / Ю.В. Пінчук. – К., 2005. – 20 с.

[49]. Пригожий А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожий. – М. : Интерфакс, 1995.-235 с.

[50]. Слостенин В.А. Подготовка педагогических кадров: опыт, проблемы, перспективы / В.А.Слостенин//Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. – М., 1980. – 133 с.

[51]. Сорока О.В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу / О.В.Сорока // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 150-156. – (Серія „Педагогічні науки”).

[52]. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

[53]. Управление развитием школы / Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

[54]. Хоружа Л. Л Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї / Л.Л. Хоружа // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: Збірник наукових праць. – К. : КМПУ імені Б. Д.Грінченка, 2007. – С. 178–183.

[55]. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования/А.В.Хуторской // Ученик в общеобразовательной школе. - М.: ИОСО РАО, 2002. - с. 135-157.

Шкала самооцінки особистості (тест Дембо-Рубінштейна)

Мета: Експрес-визначення самооцінки особистості.

Необхідний матеріал: бланк шкали самооцінки особистості.

Хід виконання: Досліджуваному пропонується оцінити свої якості за 10-тибальною шкалою, ставлячи позначку на вертикальних лініях проти відповідних цифр.

10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
0	<i>Здоров'я</i>	<i>Витривалість</i>	<i>Пам'ять</i>	<i>Розум</i>	<i>Характер</i>	<i>Здібності</i>

Обробка результатів:

Плавно з'єднайте позначки в лінію.

Крива, отримана від з'єднання крапок, дає уявлення про самооцінку. Висновки:

0-4 – самооцінка занижена;

4-6 – самооцінка середня;

6-10 – самооцінка завищена.

Стиль поведінки у конфліктній ситуації (методика К. Томаса)

Мета: Визначення способу виходу особистості з конфліктної ситуації.
Необхідний матеріал: Бланк методики К. Томаса.

Хід виконання: Методику можна проводити в групі. Експериментатор подає наступну інструкцію: „Опитувальник складається з подвійник тверджень: А і Б. Уважно прочитайте кожне висловлювання і виберіть те, яке більшою мірою відповідає вашій поведінці в конфліктній ситуації”.

Бланк К. Томаса

А	Б
1. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.	1. Замість обговорення того, у чому наші позиції не збігаються, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося.
2. Я прагну знайти компромісне рішення.	2. Я намагаюся владнати справу з урахуванням всіх інтересів — і іншої людини, і своїх власних.
3. Я, як правило, намагаюся досягти свого.	3. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
4. Я намагаюся знайти компромісне рішення.	4. Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.
5. Залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншої людини.	5. Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібного напруження.
6. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.	6. Я намагаюся досягти свого.
7. Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом вирішити його остаточно.	7. Я вважаю можливим у чомусь поступитись, щоб з часом досягти успіху.
8. Я, як правило, настирливо намагаюся досягти свого.	8. Перш за все, я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань.
9. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла.	9. Я докладно багаторазово зусиль, щоб досягти свого.
10. Я вперто прагну досягти свого.	10. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. Перш за все я намагаюся чітко визначити те, у чому полягають всі інтереси.	11. Я намагаюся заспокоїти іншого і, передусім, зберегти наші стосунки.
12. Часто я уникаю займати позицію, як могла б викликати суперечку	12. Я даю можливість іншій людині в чомусь залишитися при своїй думці, якщо вона йде назустріч мені.
13. Я пропоную середню позицію.	13. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших.	14. Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх поглядів.
15. Я намагаюся заспокоїти іншого і передусім, зберегти наші стосунки.	15. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути марного напруження взаємин.
16. Я намагаюся не зачепити почуття іншої	16. Як правило, я намагаюся переконати

людини, не образити її.	інших у перевазі моєї позиції.
17. Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого.	17. Я намагаюся зробити все, аби уникнути марного напруження взаємин.
18. Якщо це зробить щасливою іншу людину, я даю їй можливість наполягти на своєму.	18. Я дозволяю іншій людині залишатися при своїй думці, якщо вона йде мені назустріч.
19. Перш за все я намагаюся визначити всі суперечливі питання та зачеплені інтереси.	19. Я намагаюся відкласти вирішення спірних питань з тим, щоб з часом вирішити їх.
20. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.	20. Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і здобутків для нас обох.
21. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до інтересів та слів іншого.	21. Я завжди схильний до прямого обговорення проблеми.
22. Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями.	22. Я відстоюю власну позицію.
23. Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.	23. Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитися.	24. Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.
25. Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань.	25. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів, враховувати позицію іншого.
26. Як правило, я пропоную компромісну позицію.	26. Я майже завжди прагну вдовольнити інтереси кожного з нас.
27. Я прагну уникнути суперечок.	27. Якщо для іншої людини її пропозиція є дуже важливою, я дам їй можливість відстояти свою позицію
28. Я наполегливо прагну домогтися свого.	.. 28. Улагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого.
29. Я пропоную середню позицію.	29. Вважаю, що не завжди слід хвилюватися через суперечки, які виникають.
30. Я намагаюсь не зачіпати почуття іншої людини, не образити її.	30. Я завжди намагаюся зайняти таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху.

Обробка результатів: За твердження, яке збігається з ключем, нараховується 1 бал. Бали по кожній шкалі підсумовуються. Про стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми за тією чи іншою шкалою. Інтерпретація результатів:

Для опису типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас використовує двомірну модель регулювання конфліктів, основними факторами якої є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, втягнутих у конфлікт, та наполегливість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. У відповідності до цих основних факторів К. Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів:

1) суперництво (конкуренція) як прагнення добитися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

- 2) пристосування – принесення у жертву власних інтересів заради іншого;
- 3) компроміс;
- 4) уникнення – характерна як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- 5) співробітництво – учасники конфліктної ситуації приходять до альтернативи, яка повністю вдовольняє інтереси обох сторін.

Ключ до опитувальника

№	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Висновки:

Стиль суперництва (конкуренції)

При цьому способі поведінки людина прагне поставити власні цілі вище інтересів інших людей та взаємин з ними. Тут часто діє принцип «мета виправдовує засоби». При такій поведінці людина постійно намагається «загнати іншого в куток», «поставити на місце», «обійти когось». Застосовуючи цей стиль, вона вважає, що «сильний завжди правий». Її поведінка стає

неврівноваженою, нетерпимою, негнучкою, агресивною. Вона прагне здійснювати контроль над усіма, підвищує вимогливість до інших, прагне до суперництва, виявляє схильність до нападок і критики. У її мові, жестах, міміці переважають так звані «знаки переваги». Зрозуміло, що такий стиль поведінки не призводить ні до чого доброго, а здатний ще більше поглибити конфлікт. Якщо людина «перемагає» у конфлікті, то не відчуває радості перемоги, а зовсім навпаки. Вона відчуває себе розлюченою і роздратованою, а це призводить до нових і нових конфліктів і суперечок. Про згубність такого типу поведінки свідчить народна мудрість: «Зброя — ворог навіть для того, хто її носить», «Погане скажеш — погане почуєш», «Хто ображає слабких, буде покараний сильнішим». Але є ряд сфер, де такий стиль вирішення конфлікту буде доцільним. Так, суперництво може мати місце в спорті, бізнесі, політиці. Цей стиль поведінки доцільно використовувати у випадках, коли треба відстояти справу, підштовхнути когось до прийняття рішень в екстремальних ситуаціях.

Стиль уникнення.

Людина, яка використовує цей стиль, не співпрацює з іншими, щоб вирішити проблеми, а просто ухиляється від вирішення конфлікту. Відповідальність за вирішення тих чи інших проблемних питань перекладається на партнера. Коли у людини переважає прагнення уникнути конфлікту, то вона, як правило, каже: «Давай поговоримо про це пізніше» (тобто дає зрозуміти, що зараз це робити невчасно). Коли людина хоче відтягнути прийняття певного рішення, то найчастіше висловлюється так: "Облиш, однаково нічого не вийде". Умисне уникнення конфлікту може призвести до поганих наслідків, оскільки обидві сторони не досягають ніякої мети і не будують своїх взаємин. Стиль уникнення влучно відображений в афоризмі: «Не буди лихо, поки воно тихе». До цього стилю поведінки варто звертатися тоді, коли результати вирішення проблем не мають суттєвого для нас значення, коли потрібний час, щоб заспокоїтись, коли людина вважає, що в неї немає шансів для перемоги, або чекає, що ситуація вирішиться сама собою. Існує думка, що уникнення конфлікту здатне знизити взаємну напругу. Але це не так. Дуже часто він її підживлює, тому що партнер, марно чекаючи ваших дій, стає незадоволеним, а це породжує нове напруження, нові проблеми. Крім того, ситуація «нічого нікому не роблю» відбивається на взаєминах, оскільки те, що для одного є не зовсім важливим, для другого може бути вкрай необхідним і потрібним.

Стиль компромісу

Людина, яка бажає частково задовольнити як свої домагання, так і прагнення партнера, відзначається компромісним типом поведінки. Люди, схильні до компромісу, як правило, міркують так: «Краще синиця в жмені, ніж журавель в небі», «Якщо не можеш перемогти, шукай нічию», «Сьогодні мені — завтра тобі». Але оскільки повністю їх інтереси не задовольняються, то обидві сторони зберігають напруження, незадоволення, що з часом призводить до нових конфліктів. Зазвичай компроміс супроводжується своєрідним торгом, у процесі якого сторони сповіщають, наскільки вони можуть поступитися.

Компроміс — це серія кроків: чим більше затягується цей процес, тим гірші стосунки між партнерами. Часто вважають, що компроміс — чи не найкращий вихід із конфліктної ситуації. Але це не так. У ситуаціях, коли вирішується не дуже важлива справа або коли немає часу і компроміс дає змогу його зберегти — тоді доцільно використовувати цей стиль. А в інших випадках все-таки варто звернутися до співробітництва. У будь-якому випадку при компромісі вирішується питання, «як різати пиріг», у той час, як при співробітництві — «як цей пиріг зробити більшим».

Стиль пристосування (поступки)

Пристосування (поступка) — це стиль поведінки в конфлікті, при якому учасник конфлікту відмовляється від своїх інтересів заради інтересів іншої людини, для того щоб підтримувати з нею добрі стосунки. Людина з такими поглядами схильна вважати: «Я програю, зате виграють інші». Це знаходить своє вираження у висловлюваннях типу: «Вбий свого ворога добротою», «Пливи за течією», «Не можна воювати з вітряками», «Добрі справи не залишаються без винагороди» тощо. Така поведінка у конфліктних ситуаціях доцільна у стосунках із найближчими людьми, особливо коли необхідна допомога і підтримка для слабкого і хворого. Але коли такий стиль використовувати постійно — це може призвести до того, що людина весь час буде програвати. Це може позначитися на особистому розвитку людини та її стосунками з іншими. Протилежна сторона, що звикла до перемог, завжди чекатиме нових поступок. Якщо ж людина спробує змінити свою поведінку, то її можуть звинуватити у підступності. У яких ситуаціях доцільний цей стиль? Перш за все тоді, коли відсутні власні інтереси, коли людина знає, що помиляється, коли вона впевнена, що інші види поведінки дадуть ще гірший результат. Тимчасові поступки можливі, коли людина «Будує трамплін для нових дій», «Заліковує рани», прагне зменшити втрати. Але при цьому не слід забувати, що партнер буде чинити тиск, очікувати і вимагати все більшого і більшого. Таким чином, стосунки можуть стати підозрілими і недовірливими.

Стиль співробітництва

Співробітництво — це такий стиль поведінки, при якому людина прагне встановити рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого. У даному випадку сторони займають взаємовигідну позицію «дорослий-дорослий». Людині, що використовує стиль співробітництва, властивий пошук інформації і виявлення власної позиції без агресії. Вона діє на основі принципу: «я хочу, щоб ви досягли того, чого хочете ви, я хочу добитись того, чого хочу я». Позиція людей, які прагнуть вирішити конфлікти на основі співробітництва, відбивається в таких міркуваннях: «Одна голова добре, а дві краще». «Що добре для тебе, то добре для мене», «Разом ми сильніші». Спільна перемога складається не з окремих перемог кожного, а в результаті співробітництва двох. Співробітництво сприяє подальшому зближенню людей, їх єдності, взаємній турботі. Цей спосіб допомагає попередити образливість, розірвати ланцюг неприємних стосунків між людьми вдома, на роботі, з друзями. У результаті такого підходу з'являються нові ідеї, творче співробітництво, задоволення інтересів партнера.

Виявлення та оцінка комунікативних та організаторських схильностей (КОС-1)

Ця методика виявляє комунікативні та організаторські схильності особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей і т.д.).

Вік досліджуваного: з 11 років.

Інструкція. Перед вами 40 запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь “так” або “ні”. Час виконання - 10-15 хвилин.

Текстовий матеріал

1. Чи є у вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує вас почуття образи на своїх товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час за книжками або за якимось іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас?
10. Чи любите ви придумовувати і організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви, щоб ваші товариші діяли згідно з вашою думкою?
15. Чи важко вам освоюватися в новому колективі?
16. Правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі, чи виникає у вас бажання побути наодинці?
20. Чи правда, що ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у вас відчуття дискомфорту, якщо вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи важко вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається вам брати участь в колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси ваших друзів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?
29. Чи вважаєте ви, що вам не важко внести позитивний внесок у незнайоме товариство?
30. Чи брали ви участь у громадському житті школи?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не сразу прийняли друзі?
33. Чи відчуваєте ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче ви організовуєте вечірку для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви губитеся, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. У вас багато друзів?
38. Чи часто ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?
39. Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності:

“так” - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 29, 33, 37;

“ні” - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські схильності:

“так” - 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

“ні” - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Обробка результатів

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей (К) - це відношення кількості відповідей, що збігаються з ключем, до числа 20:

$$K = x/20.$$

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей, близькі до 0 - про низький рівень. Оціночний

коефіцієнт K - це первинна кількісна характеристика матеріалів дослідження. Для якісного оцінювання результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону K відповідає визначена оцінка.

Наприклад: кількість відповідей, що збіглися, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 — за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо:

$$K_{\text{ком.}} = 19/20 = 0,95 \text{ й } K_{\text{орг.}} = 16/20 = 0,8.$$

Записуємо отримані результати в бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт K	0,10 – 0,45	0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	0,66 – 0,75	0,76 – 1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середньо	Середній	Високий	Дуже високий

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт K	0,20 - 0,55	0,56 – 0,65	0,66 – 0,75	0,71 - 0,80	0,81 - 1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середньо	Середній	Високий	Дуже високий

Інтерпретація результатів

1. Якщо ви отримали оцінку “1”, то вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

2. У тих, хто отримав оцінку “2”, розвиток комунікативних та організаторських схильностей є на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе скуто в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

3. Якщо ви отримали оцінку “3”, то вам притаманний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуєте коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак “потенціал” цих схильностей не відрізняється високою стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

4. Якщо ви отримали оцінку “4”, то вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не губитеся в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтеся розширити коло знайомих, займаєтеся громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення в екстремальній ситуації.

5. Якщо ви отримали оцінку “5”, то вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей, вам притаманні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любляете і вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей в даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявилися невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку або у вас не було нагальної потреби отримати відповідні вміння.